

Communicatieverschillen overbruggen

Levelvaardigheid

In deze artikelenreeks staat telkens een competentie centraal die voor de or belangrijk is. Deze keer bespreken we de competentie levelvaardigheid.

Door Camiel Schols en Brigitte Diderich

In de or krijg je te maken met mensen uit alle lagen van de organisatie. Belangrijk is dat je met iedereen aansluiting kunt vinden. Je wilt de ander begrijpen en je wilt zelf ook worden begrepen. Levelvaardigheid heb je nodig om contact te maken. Dat gaat gemakkelijker als de ander meteen al op jouw niveau zit. Maar als de ander op een ander niveau zit, wordt het uitdagender. Hier volgen twee voorbeelden waaruit blijkt dat bestuurder en or op verschillende niveaus zitten en dat ze elkaar moeilijk bereiken.

Verschillen in communicatieniveau kunnen leiden tot negatieve emoties en oordelen

Voorbeeld 1. Bestuurder: "Mijn or is heel procedureel. Ze kijken alleen naar de regeltjes. Een inhoudelijk gesprek komt niet van de grond".

Voorbeeld 2. Orlid: "Als wij concrete voorbeelden noemen van klachten van medewerkers, komt onze bestuurder met algemene verhalen. We praten totaal

langs elkaar heen."

In dit artikel bespreken we 'chuncken'* als techniek voor het overbruggen van niveauverschillen. Chuncken helpt bij het kiezen van het juiste abstractieniveau. Maar eerst

staan we stil bij erkenning en vertrouwen als noodzakelijke grondhouding voor het maken van contact.

Erkenning en vertrouwen

Bij het trainen en coachen van or'en valt ons vaak op dat de verschillen in communi-

Levelvaardigheid:

Het vermogen om een verschil in communicatieniveau te overbruggen.

*De term 'chuncken' stamt van NLP ofwel Neuro Linguïstisch Programmeren, een methode voor training, coaching en communicatieverbetering.



catieniveau soms persoonlijk worden en leiden tot negatieve emoties en oordelen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraken die wij hoorden van or-leden:

“De directie houdt weer informatie achter.”
“Het hoofd P&O is niet te vertrouwen.”
“Deze manager denkt alleen maar aan zijn eigen belang.”
“Wij noemen de directeur ‘Malle Pietje’, net als iedereen.”

Al deze uitspraken geven blijk van wantrouwen. En wantrouwen is een belemmering voor het maken van contact. Als je denkt dat de ander niet te vertrouwen is, wordt het heel moeilijk om je open te stellen en aansluiting te vinden bij deze persoon. Je zult daardoor ook zijn vertrouwen niet winnen. En de kans op succesvol overleg en resultaat neemt af. Sterker nog, als je iemand ziet als een onbetrouwbaar persoon, bestaat de kans dat hij zich gaat gedragen als een onbetrouwbaar persoon. Dit is het Pygmalion-effect (zie kader).

Wantrouwen is dodelijk voor de relatie. Levelvaardigheid begint daarom bij het geven van vertrouwen. Vertrouwen geven betekent niet dat je het altijd eens bent met de ander, of dat hij altijd aan je wensen voldoet. Het betekent wel dat je de ander erkent in wie hij is en wat belangrijk voor hem is. Je bent bereid om de goede bedoelingen van zijn gedrag te zien en te waarderen. Concreet betekent levelvaardigheid dat jij je verplaatst in de ander. Je vraagt door naar zijn bedoelingen en drijfveren. En je toont erkenning voor zijn positieve intenties.

Naar het juiste abstractieniveau

De or spreekt namens het personeel met de bestuurder. De bestuurder is verantwoordelijk voor strategie en beleid van de organisatie. De or ontvangt van het personeel signalen en vragen die op uitvoerend niveau liggen. Bestuurder en medewerkers kijken vanuit verschillende niveaus naar de organisatie. Dit betekent dat er een brug geslagen moet worden om elkaar te begrijpen en tot vruchtbare samenwerking te komen. Chunken is een hulpmiddel om die brug te slaan. Het woord ‘chunk’ betekent brok. Vele brokken maken samen een geheel. En een groter geheel kun je opdelen in kleinere brokken. Chunken betekent dat je naar een hoger of juist naar een lager ni-

Wantrouwen is dodelijk voor de relatie



Pygmalion's liefde bracht een stenen beeld tot leven. Op de foto Aphrodite, godin van de liefde.

Pygmalion-effect

Pygmalion was een beeldhouwer in het oude Griekenland. Op een dag maakte hij een beeld van een prachtige vrouw. Toen het af was, keek hij met liefde naar zijn schepping. En hij weende. Op dat moment veranderde het stenen beeld in een levende vrouw. Zijn liefde had steen tot leven gebracht.

Vele jaren later verdeelden onderzoekers jonge schoolkinderen in twee groepen. Beide groepen waren even slim. De leraren van de ene groep werd echter verteld dat ze een hoog-intelligente klas kregen. De leraren van de andere groep werd verteld dat ze een matig-intelligente klas kregen. Na een jaar bleek de eerste groep betere prestaties te leveren. De leraren met de hoogste verwachtingen hadden uiteindelijk de beste leerlingen.

Dit heet het ‘Pygmalion-effect’: wat je van iemand verwacht, beïnvloedt de manier waarop je diegene behandelt. En mensen gaan zich gedragen naar de manier waarop ze worden behandeld.

veau van abstractie gaat. Nog preciezer: ‘upchunken’ is naar een hoger abstractieniveau gaan (ofwel ‘opschalen’), ‘downchunken’ naar een lager en concreter niveau (afschalen). Als voorbeeld nemen we het begrip ‘zwemmen’. ‘Zwemmen’ kunnen we upchunken naar bijvoorbeeld ‘lichaamsbeweging’ en vervolgens naar ‘gezond leven’. Downchunken kan bijvoorbeeld naar ‘twee keer per week zwemmen’ en vervolgens naar ‘borst-

crawl, vijftig minuten per keer’. Een derde vorm van chunken is ‘lateraal chunken’: dan ga je opzij. Zo kun je zwemmen, als vorm van lichaamsbeweging, lateraal chunken naar ‘fietsen’ of ‘de trap nemen’.

De directie werkt op het niveau van strategie en beleid. Als je daarop wilt aansluiten, kan het nodig zijn om concrete signalen van de werkvloer ‘up te chunken’. Stel: de or heeft van collega’s klachten gehoord over de wijze van ziekmelding. Mensen die zich ziek voelen moeten veel telefoontjes plegen, en ook nog op verschillende tijden. Als je dit thema

Test: Hoe goed is je levelvaardigheid?

ja nee

Ik benader elke gesprekspartner van de or vanuit vertrouwen

Ik ga uit van de goede bedoelingen van elke gesprekspartner van de or

Ik verplaats mij in elke gesprekspartner van de or

Ik toon respect en waardering voor elke gesprekspartner van de or

Concrete problemen chunk ik up naar een niveau waarop de bestuurder ernaar kijkt

Beleidsvraagstukken chunk ik down naar de concrete betekenis voor medewerkers

In gesprekken met de achterban weet ik aan te sluiten en vertrouwen te winnen

In gesprekken met mensen uit de top weet aan te sluiten en vertrouwen te winnen

Voorbeeld van chunken

- Strategie van de organisatie
- HRM-beleid
- Arbo-beleid
- Beleid verzuim en reïntegratie
- Protocol ziekteverzuim
- Regels voor ziek- en betermelden
- Klachten uit achterban over teveel verplichte telefoontjes om je ziek te melden

met de bestuurder wilt bespreken, is het handig op te schalen naar diens niveau. Hieronder zie je hoe je het signaal uit de achterban kunt opschalen. Op welk niveau zou jij het gesprek met de bestuurder insteken?

Aansluiten

Omgekeerd geldt dat een manager of directeur moet kunnen downchunken om aan te sluiten bij de beleving van de medewerkers. Samenvattend: chunken (of inschalen) is een hulpmiddel om aan te sluiten op het abstractieniveau of perspectief van je gesprekspartner.

Soms moet je daarvoor upchunken, en soms moet je downchunken. Als je elkaar gevonden hebt op hetzelfde niveau, wordt het gemakkelijker om je gesprekspartner mee te nemen naar een ander niveau. Bijvoorbeeld: zodra je met je bestuurder op één lijn zit aangaande het beleid, kun jij de vraag aan de orde stellen: “Wat is nu nodig om het op de werkvloer praktisch vorm te geven?”

Beoordeling van de test

Meer dan zesmaal ja:

Jouw levelvaardigheid is goed ontwikkeld.

Hoe slaagt je erin om contact te maken met zijn gesprekspartners? Waar zie je kansen voor verbetering?

Minder dan viermaal ja:

Het lijkt erop dat je nog kunt groeien in levelvaardigheid. Bewustwording is de eerste stap. Dit artikel geeft je mogelijk stof tot nadenken

Camiel Schols en Brigitte Diderich zijn trainer/adviseurs bij SBI Formaat.

Contact: camiel.schols@sbiformaat.nl; brigitte.diderich@sbiformaat.nl

